



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MARYANNE DONATO ARRUDA

**UTILIZAÇÃO DOS ARTEFATOS GERENCIAIS NA GESTÃO DOS HOTÉIS DE
JOÃO PESSOA**

**JOÃO PESSOA
2019**

MARYANNE DONATO ARRUDA

**UTILIZAÇÃO DOS ARTEFATOS GERENCIAIS NA GESTÃO DOS HOTÉIS DE
JOÃO PESSOA**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profª Drª. Adriana Fernandes de Vasconcelos

**JOÃO PESSOA
2019**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A779u Arruda, Maryanne Donato.

UTILIZAÇÃO DOS ARTEFATOS GERENCIAIS NA GESTÃO DOS
HOTÉIS DE JOÃO PESSOA / Maryanne Donato Arruda. - João
Pessoa, 2019.

39 f. : il.

Orientação: Adriana Fernandes Vasconcelos.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Artefatos da contabilidade gerencial. 2. Gestão. 3.
Hotéis. 4. Tomada de decisão. I. Vasconcelos, Adriana
Fernandes. II. Título.

UFPB/BC

MARYANNE DONATO ARRUDA

**UTILIZAÇÃO DOS ARTEFATOS GERENCIAIS NA GESTÃO DOS HOTÉIS
DE JOÃO PESSOA**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pelo Departamento de Finanças e Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA

Adriana F. de Vasconcelos

Presidente: Professora Dra. Adriana Fernandes de Vasconcelos (Orientadora)

[Assinatura]
Instituição: UFPB

Membro: Professor Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado

Instituição: UFPB

[Assinatura]

Membro: Professor Dr Roberio Dantas de França

Instituição: UFPB

João Pessoa, 23 de abril de 2019.

*Dedico este Trabalho aos meus pais,
Gilmar Eloi de Arruda e Cássia
Rejane Donato Eloi de Arruda, por
todo o esforço, dedicação e apoio
em cada momento de minha vida.*

AGRADECIMENTOS

A Deus por sua infinita bondade e misericórdia por estar sempre me guiando e iluminando meus caminhos e à Virgem Maria por rogar sempre por mim.

Aos meus pais por toda a dedicação e amor, meu pai Gilmar Eloi por todos os conselhos e minha mãe Cassia Rejane por não me deixar desistir.

Ao meu noivo Christian Anderson por todo amor e apoio. As amizades feitas ao decorrer do curso, pela parceria e por todo ouvir.

A minha orientadora, Dra. Adriana Vasconcelos, que aceitou esse desafio comigo, sempre me auxiliando no que fosse necessário, tanto durante as aulas como fora da sala de aula. Obrigada por toda ajuda e paciência não só na pesquisa, mas todas as vezes que me motivou e aconselhou.

A todos os meus familiares e amigos que de forma direta e indiretamente me ajudaram a chegar até aqui, tanto pessoal quanto acadêmica, sou grato a todos vocês por todo apoio e afeto a mim compartilhado.

*“Para realizar grandes conquistas,
devemos não apenas agir, mas
também sonhar; não apenas
planejar, mas também acreditar”.*

Anatole France

RESUMO

Os artefatos de contabilidade gerencial são ferramentas de gestão que produzem informações que corroboram no processo de tomada de decisão, assim, o presente estudo teve como objetivo investigar a utilização dos artefatos gerenciais na gestão dos hotéis da cidade de João Pessoa. A pesquisa classifica-se como descritiva e estudo de campo, cuja população constituiu-se dos hotéis da cidade de João Pessoa registrados na ABIH-PB (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis da Paraíba). A amostra correspondeu a 14 hotéis, correspondente a 60,86% da população, com os quais foi aplicado questionário estruturado, baseado em Moraes, Coelho e Holanda (2014) e Silva e Lucena (2016). No que diz respeito aos resultados da pesquisa, foi constatado que a maioria dos hotéis entrevistados é de pequenas empresas, do tipo independente, com sua contabilidade terceirizada. Além disso, os resultados demonstram que predomina a concordância dos seus gestores no que tange ao suporte e elaboração dos relatórios gerenciais, assim como o controle e gerenciamento de custos. O orçamento, o planejamento estratégico e a gestão baseada em atividades foram os artefatos que se destacaram por maior porcentagem de uso. Sendo assim, a pesquisa contribuiu para clarificar sobre a utilização dos artefatos gerenciais na gestão dos hotéis da cidade de João Pessoa.

Palavras-chaves: Artefatos da contabilidade gerencial. Gestão. Hotéis. Tomada de decisão.

ABSTRACT

Management accounting artifacts are management tools so that they produce information that guides them in the decision-making process, so this paper had as a general objective to investigate the use of administrative artifacts in the management of hotels in the city of João Pessoa. As for the conceptual referential, it was based in many authors; the approach was made through the application of a questionnaire based in Moraes, Coelho e Holanda (2014) and Silva e Lucena (2016) , for this, it was done a study involving 14 hotels registrated in ABIH-PB (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis da Paraíba), corresponding for 60,86% of population . Being this a descriptive research, it was submitted in the program to the data statistical treatment. In what concerns to the research results, it was noticed that most of the interviewed hotels are small businesses, the independent kind, with an outsourced accounting. Besides that, the results demonstrate that the agreement of the managers predominates related to the support and elaboration of management reports, as the control and management of the costs. The budget, the strategic planning and activity based management was the artifacts that had highlighted for more percentage of use. This way, this research contributed to clarify about the use of administrative artifacts in hotels management in the city of João Pessoa.

Keywords: Management accounting artifacts. Management. Hotels. Decision-making.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artefatos tradicionais e modernos da contabilidade gerencial.....	17
Quadro 2 – Classificação do porte dos hotéis	21
Quadro 3 – Grupos dos artefatos gerenciais.....	22
Quadro 4 – Tempo dos hotéis no mercado	23
Quadro 5 – Quantidade de funcionários dos hotéis	23
Quadro 6 – Características dos hotéis	24
Quadro 7 – Características do responsável pela tomada de decisão dos hotéis	24
Quadro 8 – Utilização dos métodos e sistemas de custeio	25
Quadro 9 – Utilização dos métodos de mensuração, avaliação e medidas de desempenho.....	26
Quadro 10 – Utilização das filosofias e modelos de gestão	27
Quadro 11 – Grau de concordância dos benefícios gerados pelo uso dos artefatos gerenciais.....	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH-PB	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis da Paraíba
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
EVA	Economic Value Added
GECON	Gestão Econômica
IBM SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
IFAC	International Federation of Accountants
JIT	Just in Time
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TOC	Theory of Constraints (Teoria das restrições)
VBM	Gestão Baseada em Valor

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos Específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	15
2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL E SEUS ARTEFATOS.....	15
2.2	GERENCIAMENTO DOS HOTÉIS	18
3	METODOLOGIA.....	20
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	20
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	20
3.3	COLETA DE DADOS.....	21
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	21
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	23
4.1	UTILIZAÇÃO DOS ARTEFATOS GERENCIAIS	24
4.2	BENEFÍCIOS GERADOS PELOS ARTEFATOS GERENCIAIS.....	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS.....	33
	ANEXO	37

1 INTRODUÇÃO

Diante da atual e crescente mudança na economia, assim como do aumento da concorrência de mercado, as organizações vêm buscando melhorias e vantagens competitivas, visando elementos que aprimorem suas ferramentas de gestão e contribuam com a continuidade das atividades empresariais.

Conforme Guerreiro *et al.* (2010, p.90), conceitua-se como artefatos de contabilidade gerencial os modelos de gestão, sistemas de gestão e de informação, e ainda conceitos de mensuração e avaliação de desempenho que possam ser utilizados pelos profissionais da contabilidade gerencial no exercício de suas funções, ou seja, são ferramentas de gestão, de modo que produzam informações que os guiem no processo de tomada de decisão.

Conforme Moraes, Coelho e Holanda (2014), no caso de informações ineficientes, as decisões tendem a serem menos técnicas e mais propensas a produzir resultados indesejáveis. Porém, com o auxílio das ferramentas gerenciais adequadas, a produção de informações com eficiência irá colaborar com a tomada de decisão, mitigando o entendimento incompleto ou carente dos responsáveis pelas decisões empresariais, contribuindo com a maximização do valor da firma.

Segundo Assaf Neto (1999), a sustentação de uma empresa no futuro somente se dará se ela for capaz de criar valor para os seus proprietários através da concepção inteligente de um negócio, em outras palavras, a criação de valor é fundamental para a existência de uma organização. “O objetivo da empresa não é somente produzir lucro, mas um resultado que supere as expectativas de remuneração dos proprietários de capital” (ASSAF NETO, 1999, p.2).

Segundo Moraes *et al.* (2014), ao se respaldar a tomada de decisão mediante o uso dos artefatos gerenciais, espera-se que as empresas estejam com o processo informacional eficiente, possibilitando assim o acompanhamento do desempenho dos negócios, mensurando os resultados alcançados e efetuando as correções necessárias, de modo a assegurar a maximização da riqueza dos acionistas.

Assegurar a manutenção de uma organização vem se tornando uma atividade complexa, principalmente quando se trata de um setor sazonal, a exemplo do setor hoteleiro, pois conforme Leitão e Silva (2006, p. 27), os produtos e serviços

do hotel são altamente perecíveis e intangíveis, sendo afetados pela variação da demanda, em virtude de bases sazonais.

A demanda por informações adequadas e métodos eficientes varia de acordo com as características de cada hotel, tipo de serviço prestado, atrações fornecidas pelos hotéis, consequentemente havendo uma gama de decisões a serem tomadas, gerando uma necessidade de prover-se de métodos gerenciais para alcançar seus objetivos e criar valor.

Nesse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Como os artefatos gerenciais são utilizados na gestão dos hotéis de João Pessoa?

Sendo assim, o trabalho insere-se no contexto dos estudos que buscam investigar a adoção dos artefatos da contabilidade gerencial para uma tomada de decisão eficaz, ressaltando sua importância e necessidade, visto que através das informações produzidas pelas ferramentas gerenciais as empresas podem obter maior sucesso em suas atividades, maximizando assim o seu valor.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral:

Investigar a utilização dos artefatos gerenciais na gestão dos hotéis da cidade de João Pessoa.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Identificar os artefatos gerenciais utilizados pelos gestores dos hotéis de João Pessoa;
- b) Verificar a importância atribuída à utilização dos artefatos gerenciais pelos gestores dos hotéis de João Pessoa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Dados da EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) revelam que a receita cambial turística foi 5,94% superior no primeiro semestre de 2018, em comparação ao primeiro semestre de 2017, totalizando US\$3,24 bilhões injetados na economia

brasileira por turistas estrangeiros. Já em junho de 2018, a receita cambial foi de US\$ 379 milhões, que em comparação com junho de 2017 foi superior em 0,52%, quando a receita foi de US\$ 377 milhões deixados por turistas estrangeiros no Brasil.

No que se refere ao turismo doméstico, dados da pesquisa Sondagem do Consumidor - Intenção de Viagem, divulgada pelo Ministério do Turismo (2016), dos brasileiros que desejavam viajar, 79% escolhiam o Brasil como destino turístico. O levantamento mostrou ainda que os destinos que se desejam visitar, preferencialmente, são as regiões Nordeste (41%), Sul (26,6%), Sudeste (20,3%), Centro-Oeste (6,6%) e Norte (5,5%).

A escolha do tema deu-se devido à grande competitividade no mercado hoteleiro, onde os hotéis buscam vantagens competitivas para atrair mais clientes, visando maior lucratividade e eliminando custos desnecessários.

Antonovz, Panucci-Filho e Espejo (2010) afirmam que é delegado à contabilidade gerencial o papel de auxiliar os gestores nas decisões, norteando as ações, conservando o propósito da administração em planejamento e controle, ou seja, está voltada para a administração da empresa, procurando suprir as necessidades da organização e fornecendo informações efetivas na decisão do administrador.

Para Martins e Bezerra (2018), a utilização dos artefatos da contabilidade gerencial deve ser alinhada aos objetivos da empresa, portanto os gestores possuem uma variedade de ferramentas disponíveis para usar. Conforme *Oliveira et al.* (2008), os objetivos de uma empresa são inúmeros e para que seja possível alcançá-los é necessária a atuação da gestão. Dessa maneira, o processo de tomada de decisão tem como objetivo antecipar e detalhar os efeitos das alternativas possíveis sobre um determinado evento, e se tratando da hotelaria, que segundo Lima *et al.* (2003) é um setor altamente sensível às mudanças ocorridas no ambiente empresarial, assim a gestão deve ter ciência de que as decisões devam ser tomadas de forma viável.

Nesse contexto, o presente estudo busca estimular o debate quanto à temática e sua importância, ao investigar quais são os artefatos mais utilizados e a importância atribuída aos mesmos, visto que é um setor em crescimento e conseqüentemente uma maior competitividade, assim como a sensibilidade às mudanças ocorridas e quais benefícios os gestores buscam ao utilizar os artefatos

para minimizar os efeitos negativos. Pode-se observar que as ferramentas gerenciais contábeis são conceitos utilizados em sua maioria por grandes organizações e costuma ser de difícil aplicação em empresas com nível menor de formalidade, mas são necessárias para antecipar e detalhar os efeitos das alternativas existentes.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Neste capítulo é abordado o referencial conceitual da pesquisa, o qual está subdividida em (I) contabilidade gerencial e seus artefatos e (II) o gerenciamento dos hotéis.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL E SEUS ARTEFATOS

A contabilidade gerencial é uma ferramenta importante utilizada no fornecimento de informações para uma boa tomada de decisão, visando suprir as necessidades e sanar as dificuldades, independente do nível hierárquico de uma organização. “Os relatórios da Contabilidade Gerencial abarcam os diferentes níveis hierárquicos e funcionam como ferramentas importantes para tomadas de decisões e acabam influenciando o processo de planejamento estratégico empresarial e o orçamento.” (FAVERI *et al.*, 2014, p.7).

Com o passar dos anos a contabilidade passou por evoluções, no que tange à contabilidade gerencial. Conforme a International Federation of Accountants - IFAC (Adaptado - 1998), foram identificados 4 estágios evolutivos.

- Estágio 1- Antes de 1950, foco na determinação de custos e controle financeiro, por meio do uso de orçamentos e tecnologias de contabilidade de custos.
- Estágio 2- De 1950 a 1965, foco no fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial, por meio do uso de tecnologias, tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade.
- Estágio 3- De 1965 a 1985, atenção na redução de desperdício dos recursos utilizados nos processos da empresa, por meio do uso da análise de processos e tecnologias de gerenciamento de custos.
- Estágio 4- De 1985 até hoje, com a atenção voltada para a geração de valor por meio do uso efetivo de recursos, de tecnologias que examinam os direcionadores de valor para o cliente e de inovação organizacional.

Segundo Moraes, Coelho e Holanda (2014), o primeiro estágio era visto como uma atividade técnica utilizada para realizar os objetivos da empresa, já o segundo estágio passa a ser parte do planejamento e do controle. Nos estágios 3 e

4 “o foco agora, entretanto, está em reduzir a perda ou o desperdício de recursos, em termos financeiros, e em conservar ou em elevar o seu uso na geração de valor.” (BEUREN; MACOHON, 2010, p.4), ou seja, integrar as informações de maneira que a administração possua os dados necessários para tomada de decisão.

Conforme Bortolucci (2008), a tomada de decisão abrange o planejamento, a organização, direção e controle. Diante disso, os artefatos contábeis servem como ferramentas facilitadoras do alcance dos objetivos organizacionais, baseadas na otimização dos recursos.

Oyadomari (2008) afirma que os artefatos gerenciais podem ser caracterizados como técnicas de planejamento e controle de gestão, que envolvem processos de mensuração, acumulação e comunicação de informações monetárias e não monetárias sobre aspectos das dimensões de desempenho da organização.

No primeiro estágio, o ambiente influenciou a contabilidade gerencial que era principalmente orientada para determinação dos custos dos produtos. Conforme Almeida *et al.* (2011), a tecnologia de produção na época era simples, sendo os produtos manufaturados em série e com processos bem específicos, sendo assim, a mão de obra e materiais eram facilmente identificados e os processos de manufatura dependiam de seus responsáveis. Desse modo, a mão de obra era utilizada como base para alocação dos custos indiretos de fabricação aos produtos.

Almeida *et al.* (2011) afirmam que no estágio 2 a contabilidade gerencial provia informações que davam suporte aos gestores de linha para utilizarem tecnologias gerenciais para análise de decisão e responsabilidade contábil, estando os controles para gestão orientados para o processo de manufatura e usuários internos, abrangendo aspectos estratégicos e considerações ambientais.

No estágio 3, os negócios estavam marcados pela concorrência intensa, atravessando também um rápido desenvolvimento tecnológico que afetou os aspectos do setor industrial. Segundo Teixeira *et al.* (2011), a atenção voltou-se para a redução de desperdícios de recursos requeridos nos projetos e gerenciamento de custos, e conforme Almeida *et al.* (2011), também houve o desenvolvimento na indústria dos computadores, especialmente os computadores pessoais, que mudaram a natureza e montante de dados, como também a mobilidade, que podem ser acessados pelos gestores.

Teixeira *et al.* (2011) afirmam que no estágio 4, o foco está voltado para a criação de valor, que tornou-se a principal atração, por meio do uso da tecnologia, que permite uma ligação entre clientes, acionistas e inovação organizacional.

Soutes (2006) define como artefatos tradicionais os que foram criados nos dois primeiros estágios e os modernos no terceiro e quarto estágios evolutivos, como demonstrados no Quadro 1:

Quadro 1 - Artefatos tradicionais e modernos da contabilidade gerencial

Artefatos da contabilidade Gerencial	1º estágio	2º estágio	3º estágio	4º estágio
Métodos e sistemas de custeio				
Custeio por absorção	X			
Custeio variável	X			
Custeio baseado em atividades			X	
Custeio Padrão	X			
Custeio meta			X	
Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho				
Preço de transferência		X		
Moeda constante		X		
Valor presente		X		
Retorno sobre o investimento	X			
Benchmarking			X	
EVA (Economic Value Added)				X
Filosofias e modelos de gestão				
Orçamento		X		
Simulação				X
Descentralização		X		
Kaizen			X	
Just in Time (JIT)			X	
Teoria das restrições (TOC)			X	
Planejamento estratégico			X	
Gestão baseada em atividades			X	
GECON				X
Balanced Scorecard				X
Gestão Baseada em Valor (VBM)				X

Fonte: Adaptado de Soutes (2006)

Sendo assim, pode-se observar, que nos dois primeiros estágios, devido à pouca tecnologia do período o foco era a determinação do custo e a busca pelo controle, diferentemente do terceiro e quarto estágio, que com o surgimento de novas tecnologias e aumento da concorrência o foco era o desperdício, que conforme Colares e Ferreira (2013), afirmam que no primeiro e segundo estágios a contabilidade gerencial, com os artefatos tradicionais, busca a determinação do custo e a obtenção de informações para controle e planejamento gerencial e salientam que no terceiro e quarto estágios os artefatos modernos se preocupam

com a redução de perdas de recursos no processo operacional e com a criação de valor pelo uso efetivo de tais recursos, focando no aumento do resultado.

De acordo com Moraes, Coelho e Holanda (2014), os métodos e sistemas de custeio desenvolvem a apuração dos custos e agregam ao preço de venda, já os indicadores de desempenho são usados para desempenhar estratégias em níveis, departamentos e localidades de uma mesma organização. Referente às filosofias e modelos da gestão entende-se como a maneira particular de a organização desenvolver as atividades empresariais, visando um melhor controle e gerenciamento das empresas.

2.2 GERENCIAMENTO DOS HOTÉIS

Para que uma organização seja bem sucedida é importante que seus gestores façam uso de um bom planejamento e controle, fazendo com que seus objetivos e metas possam ser alcançados. “Pode-se definir uma empresa como sendo um conjunto de atividades, que devidamente administrada e gerenciada, tem como principal função produzir bens e serviços, assim como cumprir objetivos previamente definidos pelos sócios ou acionistas.” (VIEIRA, 2004, p. 28).

Segundo Assaf Neto (1999), o objetivo de criar valor aos acionistas está voltado à agregação de riqueza aos seus proprietários, que se realiza mediante a adoção eficiente de estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras, que priorizem a continuidade da empresa, sendo elas sua capacidade de competir e ajustar-se aos mercados em transformação.

Conforme Makowiecky (2007), os hotéis oferecem produtos próximos, homogêneos, de uma mesma categoria, porém existem detalhes que podem ser incluídos no produto hoteleiro, os diferenciando dos concorrentes, principalmente no que diz respeito ao contexto de criação de valor, ou seja, para aumentar a percepção de valor devem ser acrescentadas vantagens e benefícios que sejam valorizados pelos clientes.

Gaspar *et al.* (2009) dizem que em função das peculiaridades inerentes ao bem turístico, como o fato de ser intangível, intransportável, com produção simultânea ao uso e de alto grau de contato com o cliente, a estratégia empregada pelas empresas hoteleiras torna-se importante para sua sobrevivência, sendo

necessário o planejamento estratégico para que essas dificuldades possam ser supridas, mantendo a organização a frente de seus concorrentes.

A sazonalidade é inerente ao turismo e consequentemente aos hotéis, que buscam diminuir seus efeitos, seja através de estratégias de promoção ou programação diferenciada. Sendo assim, “a sazonalidade é caracterizada como sendo a desigual distribuição dos movimentos turísticos ao longo do ano, e que afeta a maioria dos destinos turísticos” (MARTINS, 2010, p.87).

Martins (2010) afirma que se faz necessário quantificar a sazonalidade, observar os padrões e características sazonais da procura, pois isso é fundamental para permitir sua avaliação e medição, fornecendo informações com vistas à elaboração de estratégias de gestão, de modo que as tarefas sejam realizadas com eficácia e objetivos sejam mais facilmente atingidos pelas empresas. Dessa forma, antecipando os acontecimentos, conhecendo bem suas oportunidades de negócio, permitindo mapear as dificuldades e obstáculos, desenvolvendo alternativas para superar esses problemas, traçando metas e objetivos, e analisando o mercado como um todo torna-se mais provável manter-se ativo no mesmo.

Segundo Graeml *et al.* (2000), a principal preocupação de uma empresa é como gerenciar suas operações de modo a obter, manter e ampliar seu poder competitivo. No caso específico de um hotel, as áreas que influenciam na decisão estratégica são agrupadas em famílias de operações, como portaria, recreação, camareiras, atendimentos, dentre outros, devendo ser estas as áreas as quais o hotel deve se preocupar, pois contribuem para a competência da empresa e qualidade de serviços percebida pelo cliente, visto que atender aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos com base na percepção das necessidades e expectativas do mercado.

Sendo assim, se faz necessário o planejamento estratégico, através das informações produzidas pelos artefatos gerenciais, que identifique as oportunidades promissoras, estimulando a otimização dos recursos, criando vantagem competitiva que diferencie a organização da concorrência, buscando a lealdade de seus clientes e assim maximizando o valor para os proprietários.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é abordada a metodologia da pesquisa, a qual está subdividida em (I) classificação da pesquisa; (II) delimitação da pesquisa; (III) coleta de dados e (IV) análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2012) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, proporcionando maior familiaridade com o problema, acerca de determinado grupo.

Sendo assim, este trabalho consiste em uma pesquisa descritiva que busca realizar um levantamento das variáveis acerca do uso dos artefatos gerenciais e a gestão, determinando se ocorre com maior ou menor intensidade, nos hotéis de João Pessoa.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Foi considerada como população para a construção do presente trabalho os 23 hotéis da cidade de João Pessoa listados na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis da Paraíba (ABIH-PB). A amostra da pesquisa foi delimitada a 14 hotéis, correspondendo a 60,86% da população, devido ao difícil acesso aos gerentes e por consequência às informações necessárias. Todos os hotéis foram convidados a participar da pesquisa, através de entrega presencial de questionário, no entanto 9 não aceitaram responder.

Os hotéis estão classificados conforme o número de empregados para classificação em pequeno, médio e grande porte, visando averiguar se as características dos hotéis de João Pessoa, como tempo de existência, porte e quantidade de leitos influenciam na utilização de artefatos gerenciais. O critério adotado para classificação dos estabelecimentos segundo o porte foi definido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Quadro 2 - Classificação do porte dos hotéis

PORTE	COMÉRCIO E SERVIÇO
Microempresa	9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2013)

3.3 COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a aplicação presencial de questionário, durante o período de agosto de 2018 até abril de 2019.

O questionário está dividido em três seções, sendo a primeira seção para coletar as características do hotel quanto ao porte, número de unidades habitacionais, se a contabilidade é interna ou terceirizada, o perfil do profissional responsável pela tomada de decisão, assim como sua formação.

A segunda seção tem como função identificar o grau de uso e implantação dos artefatos gerenciais. Foi utilizado como base os autores Moraes, Coelho e Holanda (2014) no que tange aos artefatos possíveis de serem utilizados, visando identificar o uso ou não dos artefatos de contabilidade gerencial e seu tempo de implementação nos hotéis, sendo analisados no intervalo de antes de 2013 até o ano de 2017.

Já a terceira parte do questionário, utilizando-se da Escala Likert, foi baseada nos autores Silva e Lucena (2016) que buscaram investigar o grau de concordância dos gestores referente aos benefícios gerados pelos artefatos gerenciais, como a melhora nos processos internos, o suporte para elaboração de relatórios gerenciais, controle e gerenciamento de custos, apoio a tomada de decisão e criação de valor, contribuição na política de preços em alta e baixa estação e ajuda a operar em contextos competitivos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise da utilização dos artefatos gerenciais, foi segregado em três grupos, o grupo métodos e sistemas de custeio (grupo 1), métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho (grupo 2), e filosofias e modelos de gestão (grupo 3), conforme Quadro 3 objetivando uma análise mais adequada; comparando

com o porte do hotel, buscando identificar se as características dos hotéis de João Pessoa, como tempo de existência e quantidade de leitos influenciam na utilização de artefatos gerenciais. Foi considerado um período de 5 anos, com o objetivo de obter uma visão completa, para avaliação da empresa em relação a ela mesma.

Quadro 3 - Grupos dos artefatos gerenciais

Métodos e sistemas de custeio	Custeio por absorção
	Custeio variável
	Custeio baseado em atividades
	Custeio padrão
	Custeio meta
Métodos de mensuração, avaliação e medidas de desempenho	Preço de transferência
	Moeda constante
	Valor presente
	Retorno sobre o investimento
	Benchmarking
Filosofias e modelos de gestão	EVA (Economic Value Added)
	Orçamento
	Simulação
	Descentralização
	Kaizen
	Just in Time (JIT)
	Teoria das restrições (TOC)
	Planejamento estratégico
	Gestão baseada em atividades
	GECON
	Balanced Scorecard
	Gestão baseada em valor

Fonte: Adaptado de Soutes (2006)

As respostas dos questionários foram analisadas por meio de métodos estatísticos, análise descritiva, com o auxílio do programa IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), objetivando que os dados, tabelas e gráficos resultantes identifiquem uma média das respostas obtidas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O início do questionário buscou identificar características dos hotéis componentes da amostra. Referente ao tempo de mercado pode-se observar a predominância no intervalo de 15 a 25 anos (35,7%), em seguida pelo intervalo de 5 a 15 anos (28,6%), conforme informações descritas no Quadro 4.

Quadro 4 - Tempo dos hotéis no mercado

Tempo dos hotéis no mercado	Frequência	Porcentagem (%)
De 0 a 5 anos	3	21,4%
De 5 a 15 anos	4	28,6%
De 15 a 25 anos	5	35,7%
Acima de 25 anos	2	14,3%
Total	14	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No que diz respeito à quantidade de funcionários dos hotéis, a concentração está em 10 a 49 pessoas ocupadas, visto que representa 78,6% dos hotéis. Os 21,4% restantes foi distribuído conforme a Quadro 5.

Quadro 5 - Quantidade de funcionários dos hotéis

Funcionários dos hotéis	Frequência	Porcentagem (%)
De 10 a 49 pessoas ocupadas	11	78,6%
De 50 a 99 pessoas ocupadas	2	14,3%
De 100 pessoas ocupadas ou mais	1	7,13%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em seguida foram questionadas quantas unidades habitacionais cada hotel dispunha e se os hotéis pertencem a algum tipo de rede. Conforme o Quadro 6 percebe-se que 10 dos 14 hotéis que responderam são independentes, ou seja, não estão associados a nenhuma rede, representando 71,4%. No que tange a quantidade de unidades habitacionais 21,4% possuem até 50 unidades habitacionais, 42,9% possuem de 50 a 100 unidades e 35,7% acima de 100 unidades habitacionais.

Sobre o tipo de contabilidade dos hotéis a predominância foi na contabilidade terceirizada, ou seja, feita por escritório fora da administração do hotel, sendo representada por 78,6%.

Quadro 6 - Características dos hotéis

Unidades habitacionais	Frequência	Tipo de rede	Frequência	Tipo de contabilidade dos hotéis	Frequência
Ate 50	3	Nacional	4	Própria	3
De 50 a 100	6	Internacional	0	Terceirizada	11
Acima de 100	5	Independente	10	-	-
Total	14	Total	14	Total	14

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Foi questionado também sobre o responsável pela gestão, e foi constatado que em 64,3% dos hotéis quem é responsável pela tomada de decisão são os diretores, em seguida o gerente geral com 21,4%, e por fim o gerente de área com 14,3%. Sobre o grau de instrução do responsável pela tomada de decisão 13 possuem ensino superior completo, representando 92,9%.

Quadro 7 - Características do responsável pela tomada de decisão dos hotéis

Responsável pela tomada de decisão dos hotéis	Frequência	Grau de instrução do responsável pela tomada de decisão gerencial	Frequência	Área de formação do responsável pela tomada de decisão	Frequência
Diretor	9	Segundo grau completo	1	Administração	9
Gerente geral	3	Superior completo	13	Hotelaria	3
Gerente de área	2			Direito	1
				Nenhuma formação	1
Total	14		14		14

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Referente à área de formação do responsável pela tomada de decisão, o curso de administração predominou com 64,3%, em seguida hotelaria e direito, conforme demonstra Quadro 7.

4.1 UTILIZAÇÃO DOS ARTEFATOS GERENCIAIS

Os artefatos foram divididos em três grupos, conforme a metodologia de Soutes (2006), conforme modalidade de uso, sendo o primeiro grupo classificados como métodos e sistemas de custeio, o segundo grupo diz respeito aos métodos e

mensuração, avaliação e medidas de desempenho e o terceiro grupo as filosofias e modelos de gestão, conforme apresentado na metodologia.

Sobre métodos e sistemas de custeio foi constatado que a maioria dos hotéis utiliza mais de um sistema de custeio, como demonstrado a Quadro 8.

Quadro 8 - Utilização dos métodos e sistemas de custeio

Métodos e sistemas de custeio	Utiliza	Não utiliza
Custeio por absorção	7 (50%)	7 (50%)
Custeio variável	5 (35,7%)	9 (64,3%)
Custeio baseado em atividades	7 (50%)	7 (50%)
Custeio padrão	5 (35,7%)	9 (64,3%)
Custeio meta	5 (35,7%)	9 (64,3%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No que tange o custeio por absorção, 50% dos hotéis nunca fizeram uso e os outros 50% fazem uso antes de 2013. Já no uso do custeio variável 5 utilizam, sendo um com início em 2014 representando 7,1% e quatro hotéis com início antes de 2013, representando 28,6%; e nove nunca fizeram uso do custeio variável com 64,3%. Este resultado reflete a predominância do uso do custeio por absorção, algo também constatado na pesquisa de Leitão e Silva (2006), em que 72,1% dos hotéis analisados afirmaram utilizar o custeio por absorção e 24,5% responderam utilizar o método do custeio variável.

O uso do custeio baseado em atividades foi utilizado por 50% dos hotéis, cinco dos hotéis iniciaram o uso em 2013 com 35,7%, um hotel em 2014 com 7,1% e um hotel em 2017 com 7,1% também. Segundo Vieira (2004), o custeio baseado em atividades não é aceito para fins legais de avaliação de estoque no Brasil, sendo mais utilizado para fins analíticos, na medida em que proporciona o detalhamento dos custos por atividades desenvolvidas, separando as atividades que agregam valor e as que não agregam valor aos produtos, bens ou serviços.

O custeio padrão e o custeio meta nunca foram utilizados por 64,3% dos hotéis. Quanto ao custeio padrão, um hotel iniciou o uso em 2017, outro hotel em 2014 e outros três hotéis antes de 2013. Já no custeio meta dois hotéis iniciaram em 2014, representando 14,3% e outros 3 antes de 2013, representando 21,4%. Estes resultados podem ser confirmados no estudo desenvolvido por Guerreiro, Cornachione Júnior e Soutes (2010), onde 21% dos respondentes afirmaram utilizar

o custeio padrão como instrumento de controle de custos e 31% afirmaram utilizar o conceito de custeio meta.

Dos métodos de custeio mais utilizados destacam-se o custeio por absorção e o custeio baseado em atividades, que está de acordo com a pesquisa de Soutes (2006) que classifica o custeio de absorção como prática bastante utilizada pelas empresas. Soutes (2006) ressaltou que o resultado da pesquisa obtido por Haldma e Lääts (2002, p.391), os quais observaram que 54,8% das empresas da Estônia utilizam o custeio por absorção. Sendo assim, o percentual dessa pesquisa (50%) pode ser considerado próximo ao encontrado em estudos semelhantes.

Os métodos de mensuração, avaliação e medidas de desempenho não foram utilizados por apenas dois hotéis. O método mais utilizado foi o uso do benchmarking (64,3%), em seguida pelo uso do valor presente (57,1%) e os menos utilizados pelos gestores dos hotéis foram o EVA (92,9%) e em seguida o uso da moeda constante (85,7%), conforme o Quadro 9.

Quadro 9 - Utilização dos métodos de mensuração, avaliação e medidas de desempenho

Métodos de mensuração, avaliação e medidas de desempenho	Frequência	Não utiliza
Uso do preço de transferência	4 (28,6%)	10 (71,4%)
Uso da moeda constante	2 (14,3%)	12 (85,7%)
Uso do valor presente	8 (57,1%)	6 (42,9%)
Uso do retorno sobre investimento	6 (42,9%)	8 (57,1%)
Uso do benchmarking	9 (64,3%)	5 (35,7%)
Uso do EVA	1 (7,1%)	13 (92,9%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No uso da moeda constante pelos gestores dos hotéis predominou a não utilização, somando 85,7% dos gestores, os outros 14,3% iniciaram o uso antes de 2013. O preço de transferência não foi utilizado por 71,4% dos hotéis, sendo utilizado por quatro hotéis (28,6%), sendo todos antes de 2013, já a utilização do valor presente obteve 57,1% de uso e 42,9% nunca utilizaram, o que corrobora com Colares e Ferreira (2013) que em sua pesquisa verificou o grau de concordância pelos gestores de uso valor presente (46%) e observou que, entre os artefatos menos utilizados, têm-se o preço de transferência (7%).

Sobre o uso do retorno sobre o investimento pelos gestores dos hotéis quatro hotéis fazem uso, representando 42,9% de utilização; os outros 57,1% nunca utilizaram.

No *benchmarking*, 35,7% iniciaram o uso em 2013, 21,4% iniciaram em 2014 e 7,1% em 2017, totalizando 64,3%, o que pode ser considerado próximo ao resultado de Brito e Bona (2014), os quais contataram que a atitude sistêmica de comparação dos processos e resultados com empresas do mesmo nicho de mercado, ou seja o *benchmarking* foi observado em 58,82% das entidades, com o intuito de criar novos padrões que otimizem o resultado, confirmando o resultado presente.

Nas filosofias e modelos de gestão houve destaque para o uso do orçamento, o uso do planejamento estratégico, o uso da gestão baseada em atividades, todos com 78,6% de utilização. Dentre os com menor grau de utilização pode-se destacar o GECON e o Balanced Scorecard, que foram utilizados por apenas 7,1%. Este resultado é compatível com a pesquisa de Sant' Ana, Santos e Cunha (2016), que observaram que os principais métodos utilizados pelos responsáveis pela gestão dos hotéis compreendiam o orçamento empresarial (66%) e o estabelecimento do planejamento estratégico (50 %).

Quadro 10 - Utilização das filosofias e modelos de gestão

Filosofias e modelos de gestão	Utiliza	Não utiliza
Orçamento	11 (78,6%)	3 (21,4%,)
Simulação	2 (14,3%)	12 (85,7%)
Descentralização	6 (42,9%,)	8 (57,1%)
Kaizen	2 (14,3%)	12 (85,7%)
Just in Time (JIT)	2 (14,3%)	12 (85,7%)
Teoria das restrições (TOC)	0 (0%)	14 (100%)
Planejamento estratégico	11(78,6%)	3 (21,4%,)
Gestão baseada em atividades	11(78,6%)	3 (21,4%,)
GECON	1 (7,1%,)	13 (92,9%)
Balanced Scorecard	1 (7,1%,)	13 (92,9%)
Gestão baseada em valor	3 (21,4%,)	11 (78,6%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Segundo Colares e Ferreira (2013) o orçamento possibilita a correta medição dos custos e controle das atividades da empresa, ou seja, pode ser compreendido como um instrumento auxiliador nos processos de planejamento e controle organizacionais. Não foi utilizado por apenas três gestores, representando 21,4%. Nove hotéis iniciaram sua utilização antes de 2013, representando 64,3% e os

outros dois em 2014, correspondendo a 14,3%. No trabalho desenvolvido por Colares e Ferreira (2013) observa-se que os artefatos tradicionais valor presente e orçamento estão contidos na utilização gerencial de tais empresas com participação também de 60%, valor este que pode ser considerado aproximado aos resultados desta pesquisa.

A descentralização foi utilizada por seis gestores, somando 42,9%. Os oito gestores restantes (57,1%) nunca fizeram uso, assim como na pesquisa de Antonovz, Panucci-Filho e Espejo (2010), o qual o processo decisório ainda é centralizado, mesmo que parcialmente.

A simulação foi utilizada por apenas dois, sendo um com início antes de 2013 (7,1%) e o outro em 2014 (7,1%), os outros 85,7% nunca fizeram uso do artefato.

Referente à utilização do kaizen apenas dois hotéis utilizaram, sendo um com início em 2016, representando 7,1%, e o outro com início antes de 2013, somando mais 7,1%. A maioria (85,7%) dos gestores nunca fez uso da ferramenta. O *just in time* também obteve frequência de utilização de 14,3%, enquanto doze gestores dos hotéis não fizeram uso do mesmo, resultando em 85,7%.

Guerreiro, Cornachione Júnior e Soutes (2011) constataram em sua pesquisa que os menores índices de utilização despontam no custeio meta, kaizen e *just in time*, com 33% das empresas que afirmaram utilizar o kaizen e 31% das empresas evidenciam que utilizam o *just in time*.

No artefato planejamento estratégico predominou a utilização, sendo utilizado por 78,6% dos hotéis, assim como a pesquisa de Valeriano (2012) que ressalta o planejamento estratégico como algo que é feito antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisão, que foi utilizado por 82,4% das empresas, o qual é considerado próximo.

A gestão baseada em atividades foi utilizada por 78,6% dos gestores, sendo um com início em 2017, somando 7,1%, outro com início em 2014, somando 7,1%, e nove iniciaram o uso antes de 2013, resultando em 64,3%. Os 21,4% restantes nunca fizeram uso.

A utilização da gestão baseada em valor que foi destacada por Ferreira e Colares (2013) como sistema de gestão em que o principal propósito é a maximização do valor para o acionista, totalizou 21,4%, sendo um com início antes de 2013 (7,1%), outro com início em 2014 (7,1%) e por fim com início em 2016 (7,1%). O modelo de gestão nunca foi utilizado por 78,6% da amostra.

4.2 BENEFÍCIOS GERADOS PELOS ARTEFATOS GERENCIAIS

Na ultima parte do questionário foi indagado sobre o grau de concordância dos benefícios gerados pelo uso dos artefatos gerenciais, através do uso da escala de Likert, que conforme Mafra (1999) consiste em um método que possibilita a medição do grau de intensidade de satisfação com o objeto de estudo. A intensidade é medida através de afirmativas, para a qual o respondente possui, usualmente, cinco opções de resposta. Sendo assim, a distribuição de respostas quanto a percepção e entendimento para cada respondente foi distribuída conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Grau de concordância dos benefícios gerados pelo uso dos artefatos gerenciais

	Melhora nos processos internos	Suporte para elaboração dos relatórios gerenciais	Controle e gerenciamento de custos	Apoio a tomada de decisão e criação de valor	Contribui na política de preços em alta e baixa estação	Ajuda a operar em contextos competitivos
Discordo totalmente	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Discordo parcialmente	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	1 (7,1%)
Neutro	1 (7,1%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	3 (21,4%)	3 (21,4%)	2 (14,3%)
Concordo parcialmente	6 (42,9%)	3 (21,4%)	3 (21,4%)	6 (42,9%)	5 (35,7%)	8 (57,1%)
Concordo totalmente	6 (42,9%)	9 (64,3%)	10 (71,4%)	4 (28,6%)	6 (42,9%)	3 (21,4%)
Total	14	14	14	14	14	14

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Sobre os benefícios gerados pelos artefatos gerenciais pode-se destacar o controle e o gerenciamento de custos e o suporte para elaboração dos relatórios gerenciais os quais obtiveram os maiores percentuais de concordância total, sendo 71,4% e 64,3% respectivamente. O controle e gerenciamento de custos obtiveram apenas uma neutralidade, somando 7,1%, o presente resultado (92,9%) pode ser considerado próximo ao resultado da pesquisa de Silva e Lucena (2014), pois afirma que nas questões relacionadas ao controle e gerenciamento de custos, muitas empresas responderam que concordam parcialmente e totalmente somando um total de 78,12%.

Sobre a melhora dos processos internos doze hotéis concordaram parcialmente e totalmente, somando um total de 85,8%, os outros 14,2% dividiu-se entre neutro e discordo parcialmente.

No suporte para elaboração dos relatórios gerenciais não houve discordância, apenas neutralidade no valor de 14,3% e 85,7% concordaram, sendo 21,4% parcialmente e 64,3% totalmente.

Referente o apoio a tomada de decisão e criação de valor houve uma discordância parcial com 7,1%, três neutralidades representando 21,4%, seis concordâncias parciais sendo 42,9% e quatro totais com 28,6%.

No que tange a contribuição na política de preços em alta e baixa estação não houve discordância, apenas três neutros (21,4%) assim como o apoio a tomada de decisão e criação de valor, foram os benefícios que mais obtiveram neutralidade; cinco hotéis concordaram parcialmente (35,7%) e seis hotéis concordaram totalmente (42,9%).

O benefício da ajuda a operar em contextos competitivos obteve a menor concordância total sendo 21,4%, mas somou maior frequência em concordo parcialmente representando 57,1% e junto com a melhora nos processos internos e apoio a tomada de decisão e criação de valor foram os únicos que receberam discordância parcial (7,1%). Podemos observar que não houve discordância total conforme Quadro 11.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por se tratarem de conceitos utilizados em sua maioria por grandes organizações e que costumam ser de difícil aplicação em empresas com nível menor de formalidade, o objetivo do presente trabalho de investigar a utilização dos artefatos gerenciais na gestão dos hotéis da cidade de João Pessoa, buscando examinar como este relacionamento se comporta em termos da quantidade e do tempo de uso de artefatos comparados ao porte das empresas.

Os resultados obtidos revelam que a concentração dos hotéis está em 10 a 49 pessoas ocupadas, que em confronto com o critério adotado para classificação dos estabelecimentos segundo o porte definido pelo SEBRAE, classificam-se como pequena empresa, onde a maioria possui contabilidade terceirizada.

Sobre o responsável pela gestão foi constatado que os diretores predominam, conforme Tabela 6, com o ensino superior completo, sendo a maioria administradores. Foi percebido também que não há contadores responsáveis pela tomada de decisão, o que torna uma área pouco explorada, pois conforme o grau de concordância dos benefícios gerados pelo uso dos artefatos gerenciais houve neutralidade em todos os benefícios como também discordância na melhora dos processos internos, no apoio a tomada de decisão e ajuda a operar em contextos competitivos.

Na utilização dos artefatos gerenciais houve destaques para o custeio por absorção e custeio baseado em atividades, o que tange os métodos e sistemas de custeio; o benchmarking e o valor presente, nos métodos de mensuração, avaliação e medidas de desempenho; nas filosofias e modelos de gestão houve destaque para o uso do orçamento, o uso do planejamento estratégico, o uso da gestão baseada em atividades.

Apesar de a grande maioria ser classificada como pequena empresa, os resultados obtidos revelam diferentes concepções encontradas, pois os métodos e sistemas de custeio, nos métodos de mensuração, avaliação e medidas de desempenho e nas filosofias e modelos de gestão foram bem utilizados, pois em cada classificação houve destaque para no mínimo dois artefatos com porcentagens bem próximas.

Foi averiguado também se as características dos hotéis de João Pessoa, como o tempo de mercado e a quantidade de unidades habitacionais influenciavam

na utilização de artefatos gerenciais e sugere que, para a amostra considerada, independente do porte do hotel, visto que há hotéis que não fizeram uso de nenhum artefato tanto nos hotéis com 50 unidades habitacionais, como acima de 100 unidades, assim como a maior utilização está nos hotéis acima de 100 unidades, entretanto foi possível verificar que o número de artefatos utilizados foi subindo conforme o tempo de mercado.

Nesta pesquisa o difícil acesso aos gerentes limitou o número de amostragem. Logo, a restrição deste estudo abre possibilidades para pesquisas futuras sobre os artefatos gerenciais de contabilidade e espera-se que as próximas pesquisas possam abranger um número maior de hotéis.

Concluindo, cabe destacar que os artefatos de contabilidade gerencial, desempenham papel importante neste contexto, pois se infere que atendem à demanda dos gestores no suporte para elaboração dos relatórios gerenciais e controle e gerenciamento de custos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito; ANTONELLI, Ricardo Adriano; SCHVIRCK, Eliandro; LONGHI, Fernanda Luiza. Adoção, utilização e satisfação sobre as práticas de contabilidade gerencial pelas indústrias associadas e afiliadas ao sindimetal-pr/sudoeste: um estudo piloto. **RIC - Revista de Informação Contábil**. v. 5, n 3, p. 59-77, jul.set/2011.
- ANTONOVZ, Tatiane; PANUCCI-FILHO, Laurindo; ESPEJO, Márcia Bortolucci. Nível de aderência dos artefatos da contabilidade gerencial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. **UEM – Paraná**, v. 29, n. 2, p. 40-52 maio ago./2010.
- ASSAF NETO, Alexandre. A contabilidade e a gestão baseada no valor. *In*: Congresso Brasileiro de Custos, 6, 1999. São Paulo.
- BEUREN, Ilse Maria; MACOHON, Edson Roberto. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial do IFAC predominantes no pólo moveleiro de são bento do sul/SC. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6, 2010. Recife/PE.
- BRITO, Renato Adão; BONA, Samuel Augusto. Ciclo de vida organizacional e adesão aos artefatos de contabilidade gerencial: estudo nas empresas do aplti do sudoeste paranaense. Orientador: Eliandro Schvirck. 2014. 107 f. Trabalho de conclusão de curso, bacharelado em Ciências Contábeis, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco – Paraná.
- COLARES, Ana Carolina Vasconcelos; FERREIRA, Cássia Oliveira. Aplicação de artefatos gerenciais de contabilidade nas empresas mineiras prestadoras de serviços sob a ótica das variáveis de setor e porte. **Revista Mineira de Contabilidade**. Ano 14, n 52. p. 16-25. 2013.
- ESPEJO, Márcia Maria Bortolucci. Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada. Orientador: Fábio Frezatti. 2008. 216 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FAVERI, Dinorá Baldo; CUNHA, Paulo Roberto; SANTOS, Vanderlei dos Santos; LEANDRO, Deivison Anselmo. Relação do ciclo de vida organizacional com o planejamento: um estudo com empresas prestadoras de serviços contábeis do estado de Santa Catarina. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. v. 8, n. 4, p. 382-402, out.dez/2014. Disponível em: www.repec.org.br. Acesso em: 08 ago. 2018
- FERNANDES, Francisco Carlos; KLANN, Roberto Carlos; FIGUEREDO, Marcelo Salmeron. A utilidade da informação contábil para a tomada de decisões: uma pesquisa com gestores alunos. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. v. 22, n. 3, p. 99-126, jul.set/2011.

GASPAR, Marcos A. et al. Atendimento virtual como fator de vantagem competitiva por diferenciação em hotéis resort no Brasil. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**. v.12, n 2, p. 248–269, mai.ago/2010. Disponível em: www.univali.br/revistaturismo. Acesso em: 12 set. 2018.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed.. São Paulo. Atlas, 2008

GRAEML, Karin Sylvia; KLOSTER, Ney José Araújo; COSTA, Luiz Carlos; MAZIA, Rosane de Fátima. Considerações estratégicas sobre a gestão de um hotel de lazer. 2000. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0045.PDF Acesso em: 10 fev. 2019.

GUERREIRO, Reinaldo; CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno; SOUTES, Dione Olesczuk. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização dos artefatos modernos da contabilidade gerencial? **R. Cont. Fin. – USP**, v. 22, n. 55, p. 88-113, jan.fev.mar.abr./2011.

Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/piembraturnew/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Receita_do_turismo_cresce_594_no_Brasil_no_primeiro_semestre.html>. Acesso em: 08 ago. 2018.

LIMA, Diogo Henrique da Silva; LIMA, Gerlando Augusto Sampaio Franco; ARAUJO, Aneide Oliveira; CUNHA, Darliane Ribeiro. Estudo exploratório sobre o uso da informação contábil para fins gerenciais. 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/268011930_ESTUDO_EXPLORATORIO_SOBRE_O_USO_DA_INFORMACAO_CONTABIL_PARA_FINS_GERENCIAIS>. Acesso em: 10 fev. 2019.

MAFRA, Simone Caldas Tavares. Elaboração de check list para desenvolvimento de projetos eficientes de cozinhas a partir de mapas mentais e escala likert. Orientadora: Leila Amaral Gontijo. 1999. 202 f. Tese (Doutorado em engenharia de produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.

MAKOVVIECKY, Guilherme Petry. Criação de valor em hotelaria: o caso pousada dos chás Ltda. M.e. Orientador: Rudimar Antunes da Rocha. 2007. 241 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARTINS, Isabel Margarida da Costa. Gestão estratégica da sazonalidade em turismo: o caso aveiro. Orientador: Carlos Manuel Martins da Costa. 2010. 204 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo). Universidade de Aveiro, Portugal.

MARTINS, Jumara Aparecida Ferreira; BEZERRA, Francisco Antonio. O impacto da percepção de importância dos artefatos gerenciais sobre a eficácia na execução orçamentária nas unidades do sebrae. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 25, 2018. Vitória – ES.

Ministério do Turismo- MTur (Dados e fatos). Disponível em:
<<http://www.dadosedatos.turismo.gov.br/component/content/article.html?id=2657>>.
Acesso em: 08 ago. 2018.

MORAIS, Osvaldo de Oliveira; COELHO, Antonio Carlos Dias; HOLANDA, Allan Pinheiro. Artefatos de contabilidade gerencial e maximização do valor em firmas brasileiras. **Revista de Contabilidade e controladoria**, v. 6, n.2, p. 128-146, maio.ago./2014.

OLIVEIRA, Elyrouse Cavalcante; SILVA, Carina Maria Burgos; CAMPELO, Karina Simões Campelo; SILVA, Alexandre César Batista. Utilização da gestão de custos para tomada de decisão: um estudo em hotéis de porto de galinhas no município de ipojuca-pe. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18, 2008. Gramado-RS.

OYADOMARI, José Carlos; MENDONÇA NETO, Octávio Ribeiro; CARDOSO, Ricardo Lopes; LIMA, Mariana Ponciano. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras. Um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP**, v. 2, n. 2, p. 55 - 70 jan.abr./2008.

SANT'ANA, Camila Freitas; SANTOS, Cleston Alexandre; CUNHA, Paulo Roberto. Relação dos fatores comportamentais nos métodos de contabilidade gerencial nos hotéis de Santa Catarina. **Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica**, v. 19, n. 1, jan.abr./2017. Disponível em: www.univali.br/periodicos. Acesso em: 10 fev. 2019.

SANTOS, João Victor; AZEVEDO, Yuri Gomes; LIMA, Diogo Henrique; LUCENA, Edzana Roberta. Análise dos artefatos gerenciais utilizados pelos *food trucks* da cidade de Natal/RN. **Revista de Gestão, finanças e contabilidade**. UNEB, v. 7, n. 3, p. 105-126, set.dez./2017.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em: 08 ago. 2018.

SILVA, José Dionísio; LEITÃO, Carla Renata. Utilização do custeio variável no gerenciamento de hotéis: uma pesquisa no setor hoteleiro do nordeste brasileiro. **Contab. Vista & Rev.**, v. 17, n. 3, p. 25-43, jul.set./2006.

SOUTES, Dione Olesczuk. Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. Orientador: Reinaldo Guerreiro. 2006. 116 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade de São Paulo. São Paulo.

TEIXEIRA, Aridélmo José Campanharo; GONZAGA, Rosimeire Pimentel; SANTOS, Angelica de Vasconcelos Silva Moreira; NOSSA, Valcemiro. A utilização de

ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do estado do Espírito Santo. **Brazilian Business Review**. v.8, n. 3. p. 108-127, jul.set/2011.

VALERIANO, Carlos Eduardo Braz. Ciclo de vida organizacional e artefatos de contabilidade gerencial: uma investigação nas 250 pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil entre 2008 e 2010. Orientador: Welington Rocha. 2012. 124 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

VIEIRA, Wilson Quemel. A utilização da contabilidade de custos como ferramenta para a tomada de decisões nos hotéis de lazer/resorts que operam na região sul do país. Orientadora: Maria José Barbosa de Souza. 2004. 107 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina.

ANEXO – QUESTIONÁRIO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CONTABILIDADE**

**Trabalho: ARTEFATOS GERENCIAIS E A MAXIMIZAÇÃO DE VALOR NOS
HOTÉIS DE JOÃO PESSOA**

Orientador: Prof. Dr Adriana Fernandes de Vasconcelos

Questionário destinado aos hotéis da cidade de João Pessoa listados na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis da Paraíba (ABIH-PB) com o objetivo de avaliar a relação entre o uso dos artefatos gerenciais e a maximização de valor nos hotéis da cidade de João Pessoa.

Nome do hotel: _____

Tempo no mercado: _____

Assinale a alternativa a qual mais se encaixa o hotel.

De quantos funcionários o hotel dispõe?

- ☐ 9 pessoas ocupadas
- ☐ 10 a 49 pessoas ocupadas
- ☐ 50 a 99 pessoas ocupadas
- ☐ 100 pessoas ocupadas ou mais

De quantas unidades habitacionais o hotel dispõe?

- ☐ Até 50
- ☐ De 50 a 100
- ☐ Acima de 100

O hotel pertence a uma rede nacional, rede internacional ou independente?

- ☐ Rede Nacional
- ☐ Rede Internacional
- ☐ Independente

Possui contabilidade própria ou terceirizada?

- ☐ Própria
- ☐ Terceirizada

Quem é o responsável pela tomada de decisão gerencial?

- Diretor
- Gerente-Geral
- Gerente de Área
- Contador
- Outra Posição (especificar): _____

Qual o grau de instrução do responsável pela tomada de decisão gerencial?

- Segundo grau incompleto
- Segundo grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo

Em caso de instrução superior qual a área de formação?

- Administração
- Economia
- Contábeis
- Hotelaria
- Outros, qual? _____

A seguir estão listados os métodos e sistemas de custeio, métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho e filosofias e modelos de gestão. Por favor, marcar as opções de resposta da seguinte forma:

- Em caso de uso atual do artefato, marcar o ano de início de utilização;
- Se usou, marcar o ano de início e término de uso;
- Em caso de nunca ter feito o uso do artefato, marcar a ultima opção.

Artefatos da contabilidade gerencial	2017	2016	2015	2014	2013	Antes de 2013	Nunca fez uso
Métodos e sistemas de custeio							
Custeio por absorção							
Custeio variável							
Custeio baseado em atividades							
Custeio Padrão							
Custeio meta							
Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho							
Preço de transferência							
Moeda constante							
Valor presente							
Retorno s/o investimento							
Benchmarking							
EVA (Economic Value Added)							
Filosofias e modelos de gestão							
Orçamento							
Simulação							
Descentralização							

Kaizen							
Just in Time (JIT)							
Teoria das restrições (TOC)							
Planejamento estratégico							
Gestão baseada em atividades							
GECON							
Balanced Scorecard							
Gestão Baseada em Valor							

Assinale de 1 a 5 para o grau de concordância dos benefícios gerados pelos artefatos gerenciais, sendo 1 discordo totalmente, 2 para discordo parcialmente, 3 para neutro, 4 concordo parcialmente e 5 para concordo totalmente.

Benefícios gerados	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Melhora nos processos internos	1	2	3	4	5
Suporte para elaboração de relatórios gerenciais	1	2	3	4	5
Controle e gerenciamento de custos	1	2	3	4	5
Apoio a tomada de decisão e criação de valor	1	2	3	4	5
Contribui na política de preços em alta e baixa estação	1	2	3	4	5
Ajuda a operar em contextos competitivos	1	2	3	4	5